

Krisenbewältigung oder besser Krisenvermeidung von Wolfgang Hinz

Gleich zu Anfang die gute Nachricht: Die meisten Unternehmenskrisen sind lösbar. Bedauerlich aber: Die meisten Krisen werden nicht erfolgreich bewältigt. Die Erfolgsquote liegt unter 20 Prozent. Vice versa liegt die Misserfolgsquote bei etwa 80 Prozent. Aus eigener Erfahrung und Statistik wissen wir allerdings, dass über 80 Prozent der Unternehmenskrisen erfolgreich bewältigt werden könnten.

Unterscheiden wir zunächst zwischen existenzvernichtenden und existenzbedrohenden Schieflagen. Bei den existenzvernichtenden Schieflagen sind die Insolvenzgründe Überschuldung oder Zahlungsunfähigkeit bereits eingetreten. Die Juristen, vertreten durch einen vom Gericht bestellten Insolvenzverwalter, übernehmen das Kommando. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Schieflage bewältigt wird, liegt unter 20 Prozent.

Bei existenzbedrohenden Schieflagen drohen die Insolvenzgründe, sind aber noch nicht eingetreten. Ein unternehmerisch geprägter Rettungsversuch (Turnaround) hat nach unseren Erfahrungen eine Erfolgswahrscheinlichkeit von über 80 Prozent.

Nachfolgend sind drei Praxisbeispiele für existenzbedrohende Schieflagen dargestellt, welche mit Hilfe der Interessenbasierten Führungskultur (beschrieben in Band 5 ‚Persönliche Entwicklung‘) innerhalb eines Jahres nachhaltig bereinigt werden konnten.ⁱ

Die **METALL GmbH** ist ein Familienunternehmen mit einem patriarchalischen Inhaber. Mit 500 Mitarbeitern erzielt sie einen Umsatz von 80 Mio. €. Die Kreditlinien von 13 Mio. € sind voll ausgeschöpft. Die drei Hausbanken haben sich zu einem Bankenpool zusammengeschlossen und sind nicht bereit, weitere Mittel zur Verfügung zu stellen. Das Ergebnis ist ausgeglichen.

Die **MASCHINENBAU GmbH** ist ein Familienunternehmen mit einem partizipativ eingestellten Eigentümer. Das Unternehmen hat sich gerade vom langjährigen Alleingeschäftsführer getrennt. Es ist im Sondermaschinenbau tätig, Weltmarktführer in seinem hochinnovativen Marktsegment. An der Schwelle zur Markteinführung für ein neues sehr innovatives Produkt schlägt der bekannte Marktzyklus zu: Auf fünf gute Jahre folgen zwei schwache. Der Umsatz halbiert sich schlagartig von einem Jahr auf das folgende, hier sogar von 180 Mio. € auf 80 Mio. €. Das Unternehmen ist führungslos; die Verschuldung ist branchenüblich hoch; die in den vergangenen Zyklen getroffene Vorsorge für die beiden schwachen Jahre wurde diesmal nicht getroffen, sondern die Mittel in einen kostspieligen Verwaltungsneubau gesteckt; die Banken sind hochgradig nervös.

Die **KUNSTSTOFF GmbH** ist das größte Einzelunternehmen einer Unternehmensgruppe, die wiederum in einen Konzern eingebunden ist. Die Holding der Gruppe ist die KUNSTSTOFF AG. Die KUNSTSTOFF GmbH erzielt mit 1400 Mitarbeitern einen Umsatz von 150 Mio. €. Monatlich fällt bei ihr ein Verlust von 2,5 Mio. € an; der Drohverlust für das kommende Geschäftsjahr beträgt 30 Mio. €.

Um ein Unternehmen aus einer derartigen Krise zu führen, müssen alle Kräfte auf einige wenige Tätigkeitsfelder konzentriert werden. Aktionismus ist konsequent zu eliminieren. Eine Fokussierung auf

- Finanz- und betriebswirtschaftliche Aspekte
- *den Führungsprozess*
- Marktbearbeitung und Produktinnovation

hat sich in dieser Kombination als Erfolg versprechend erwiesen.

Beim ersten Schwerpunkt steht das Liquiditätsmanagement im Zentrum. Ansonsten sind hier Vorgehen und Instrumente in der Literatur ausführlich beschrieben.

Der dritte Schwerpunkt ‚Markt und Produkte‘ darf während des Turnaround nicht vernachlässigt werden, kann aber schon aus zeitlichen Aspekten keinen großen Beitrag erbringen. Er spielt eine tragende Rolle in der nachfolgenden Phase, bei der die Nachhaltigkeit des Turnarounds sichergestellt wird.

Bleibt der Führungsprozess als wichtigstes Gestaltungsmittel für den Turnaround. Qualitätsmängel im Führungsprozess verursachen nicht nur Potenzialverluste bei Produktivität, Cash Flow und Ergebnis, sondern eskalieren auch in Krisensituationen. Daher kommt dem Vermeiden von Führungsfehlern eine große Bedeutung bei der Krisenbewältigung zu.

Begrenzender Faktor bei der Krisenbewältigung ist immer die Zeit. Ist die Schieflage nicht in 12 Monaten bewältigt, wird der Turnaround immer unwahrscheinlicher. Dennoch ist eine angemessene Beurteilung der Krisenursache unerlässlich. Zumeist befindet sich das Unternehmen in einer Schieflage, wenn es sich in einer der drei folgenden Fallen verstrickt hat:

- Überkapazitätenfalle
- Komplexitätsfalle
- Managementfalle

Daher gilt es zunächst, die Art der vorliegenden Falle zu erkennen. Danach können dann mit der Bildung eines Krisenteams Sofortmaßnahmen in die Wege geleitet werden, um keine Zeit zu verlieren. Notwendig ist auch ganz zu Anfang des Turnarounds die Erstellung eines **Interessendiagramms**, wie es in Band 3 beschrieben wird. Es zeigt an, welche Interessen die Entscheider mit dem Turnaround verbinden und bei wem mit Unterstützung oder Widerstand zu rechnen ist. Die Erarbeitung des Interessendiagramms ganz zu Anfang verhindert das Hineinstolpern in Fettnäpfchen und zeigt an, bei wem von Anfang an Überzeugungsarbeit geleistet werden muss. Im Fall der KUNSTSTOFF GmbH zeigt dieses Diagramm an, dass fünf der zehn Schlüsselentscheider im Umfeld des Projektes den Turnaround nicht unterstützen und divergierende Interessen verfolgen.

Danach wird der Entscheidungs- und Umsetzungsprozess des Unternehmens durch die Etablierung eines Führungsteams neu gestaltet. Das Krisenteam geht darin auf. Die Mitglieder des Führungsteams – maximal 10 bis 12 Teilnehmer – werden in der Interessenbasierten Führungskultur geschult und werden als Kulturträger verpflichtet. Gleichzeitig wird das Programm Effizienzsteigerung gestartet, welches prozessorientiert die Produktivitätspotenziale in allen Bereichen des Unternehmens nach Prioritäten hebt. Schwachstellen können dabei mittels einer Potenzial- und Schwachstelleninventur ermittelt werden.

Das weitere Vorgehen besteht überwiegend in der Abarbeitung, Überzeugungsarbeit und Nachsteuerung. Immer mehr Führungskräfte und Multiplikatoren werden eingebunden und in Interessenbasierter Führungskultur geschult. Mit der Umsetzung im Unternehmen werden auch die damit verbundenen Produktivitätspotenziale gehoben und in der Folge der Turnaround sichergestellt.

Schieflagen in Unternehmen kommen sehr viel häufiger vor, als an die Öffentlichkeit dringt. Diese Diskrepanz liegt einfach an der sehr diskreten Behandlung von Unternehmenskrisen. Sie gelangen nur an die Öffentlichkeit, wenn es sich wirklich nicht vermeiden lässt.

Nun stellt die Krisenbewältigung die spektakuläre Seite der Behandlung von existenzbedrohenden Schieflagen dar. Die weniger spektakuläre besteht in der frühzeitigen Erkennung und Vermeidung von Schieflagen. *Besser warten wir nicht, bis die Krise da ist.*

Was kann vorbeugend getan werden? Hinweise dazu liefert das Kapitel ‚Krisenbewältigung‘ in HINZ. Dort gibt es zunächst **Analyseinstrumente**, um sich anbahnende Schieflagen frühzeitig und vorbeugend zu erkennen. Ausführlich sind im Anhang die Potenzial- und Schwachstelleninventur sowie die Ermittlung der innerbetrieblichen Kooperationskraft dargestellt. Im Hauptteil gibt es dazu ein ausführliches Praxisbeispiel.

Die **Aufmerksamkeit** sollte auf ausreichende Liquidität sowie auf die Vermeidung der drei Fallen

- Überkapazitätenfalle
- Komplexitätsfalle
- Managementfalle

gerichtet sein.

Der **größte vorbeugende Effekt** liegt jedoch in der Einführung der Interessenbasierten Führungskultur. Mit ihr können verborgene Produktivitätspotenziale in den Bereichen

- Führungsprozess
- Projektmanagement
- Verkaufsprozess
- Innovation

identifiziert und aktiviert werden. Das macht ein Unternehmen weniger anfällig für Schieflagen und Unternehmenskrisen.

ⁱ Wolfgang Hinz: Prozessorientiert FÜHREN, Kapitel 1, München 2007.